

KEPEMIMPINAN STIMULASI INTELEKTUAL DAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DALAM PENINGKATAN PERILAKU KERJA INOVASI SDM

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat sarjana S2

Program Studi Magister Manajemen



**Disusun Oleh :
Marten Caturena
NIM 20402400251**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN KEPEMIMPINAN STIMULASI
INTELEKTUAL DAN PEMBERDAYAAN
PSIKOLOGIS DALAM PENINGKATAN PERILAKU
KERJA INOVASI SDM**

Disusun oleh :

**Marten Caturena
NIM 20402400251**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 14 Agustus 2025

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030

LEMBAR PENGUJIAN
KEPEMIMPINAN STIMULASI INTELEKTUAL DAN
PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DALAM
PENINGKATAN PERILAKU KERJA INOVASI SDM

Disusun oleh :
Marten Caturena
NIM 20402400251

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 24 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I



Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Penguji II

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 25 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Marten Caturena
NIM : 20402400251
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Stimulasi Intelektual dan Pemberdayaan Psikologis dalam Peningkatan Perilaku Kerja Inovasi SDM“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

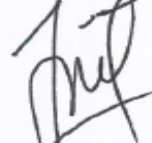
Semarang, 25 Agustus 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030



Marten Caturena
NIM 20402400251

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Marten Caturena
NIM : 20402400251
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul : Kepemimpinan Stimulasi Intelektual dan Pemberdayaan Psikologis dalam Peningkatan Perilaku Kerja Inovasi SDM dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 25 Agustus 2025

Yang menyatakan

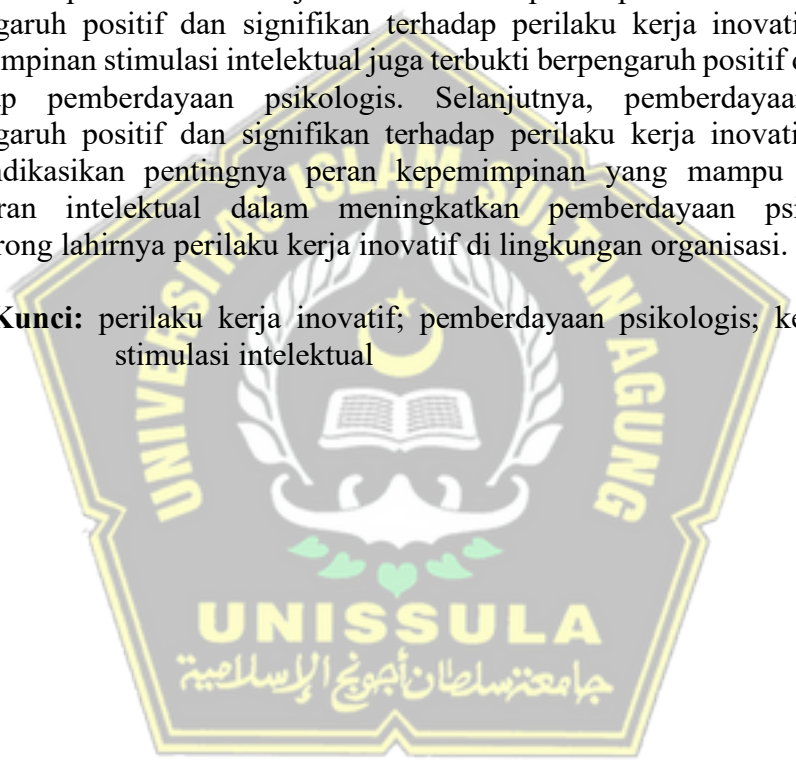

Marten Caturena
NIM 20402400251

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris peningkatan perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis yang didukung oleh kepemimpinan stimulasi intelektual. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia (SDM) di Kantor KPP Madya Semarang sebanyak 116 orang, yang sekaligus menjadi sampel penelitian dengan menggunakan teknik sampling sensus atau sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1 sampai 5. Teknik analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, kepemimpinan stimulasi intelektual juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Selanjutnya, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini mengindikasikan pentingnya peran kepemimpinan yang mampu menstimulasi pemikiran intelektual dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis dan mendorong lahirnya perilaku kerja inovatif di lingkungan organisasi.

Kata Kunci: perilaku kerja inovatif; pemberdayaan psikologis; kepemimpinan stimulasi intelektual

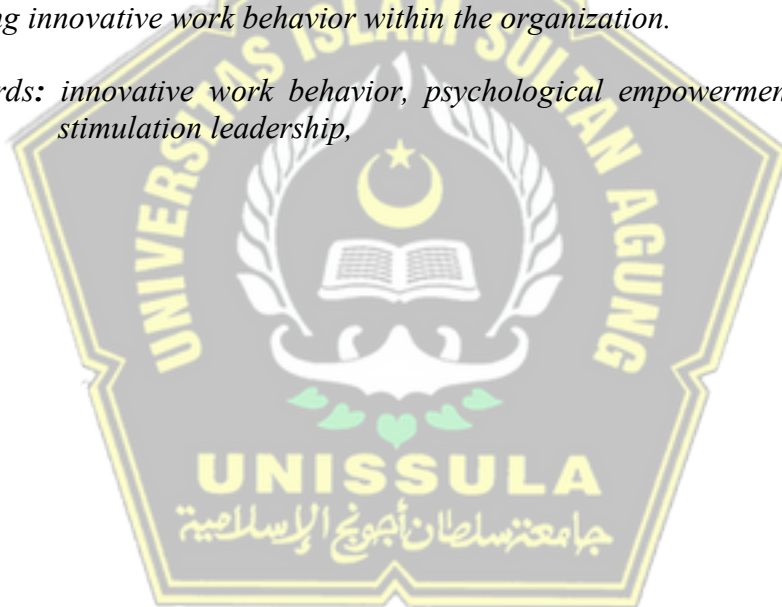


ABSTRACT

This study aims to empirically analyze the improvement of innovative work behavior through psychological empowerment supported by intellectual stimulation leadership. The research design used is explanatory research. The population in this study consists of all human resources (HR) at the KPP Madya Semarang Office, totaling 116 individuals, who also serve as the research sample using a census or saturated sampling technique. Data collection was carried out using questionnaires measured on a Likert scale ranging from 1 to 5. The data analysis technique employed is Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Square (PLS) approach.

The results show that intellectual stimulation leadership has a positive and significant effect on innovative work behavior. In addition, intellectual stimulation leadership also has a positive and significant effect on psychological empowerment. Furthermore, psychological empowerment has a positive and significant effect on innovative work behavior. These findings indicate the importance of leadership that stimulates intellectual thinking in enhancing psychological empowerment and fostering innovative work behavior within the organization.

Keywords: *innovative work behavior, psychological empowerment, intellectual stimulation leadership,*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kepemimpinan Stimulasi Intelektual dan Pemberdayaan Psikologis dalam Peningkatan Perilaku Kerja Inovasi SDM”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahannya selama menjalani perkuliahan.
4. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.

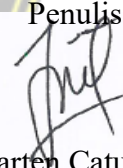
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai KPP Madya Semarang atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
7. Ibunda tercinta, Suparmi, atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
8. Istri tercinta, Lailatun Niswah, S.Pd., serta anak tersayang Hafsa MZ yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
9. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80D, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

Penulis



Marten Caturena
NIM 20402400251

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Perilaku Kerja Inovatif.....	10
2.2. Kepemimpinan stimulasi Intelektual	13
2.3. Pemberdayaan Psikologis	14
2.4. Hubungan antar variable	16
2.4.1. Pengaruh kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap pemberdayaan psikologis.....	16
2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap perilaku kerja inovatif.....	17
2.4.3. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif... 18	
2.5. Model Empirik	19
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1. Jenis Penelitian.....	20
3.2. Sumber Data.....	20
3.2.1. Data Primer	20

3.2.2. Data Sekunder	21
3.3. Metode Pengumpulan Data	21
3.4. Populasi dan Sampel	22
3.5. Variabel dan Indikator.....	22
3.6. Teknik Analisis Data.....	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	30
4.1. Deskripsi Responden.....	30
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	32
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	35
4.3.1. <i>Convergent Validity</i>	35
4.3.2. <i>Discriminant Validity</i>	39
4.3.3. <i>Uji Reliabilitas</i>	43
4.3.4. <i>Uji Multikolinieritas</i>	44
4.4. Pengujian Goodness of Fit	45
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	48
4.6. Pembahasan.....	55
4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap perilaku kerja inovatif.....	55
4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap pemberdayaan psikologis.....	57
4.6.3. Pengaruh Pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif.....	59
BAB V PENUTUP.....	61
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	61
5.2. Implikasi Teoritis	63
5.3. Implikasi Praktis	63
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	65
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	66
Lampiran 1 Kuestioner.....	72
Lampiran 2. Deskripsi Responden	85
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	85

Lampiran 4. Full Model PLS	87
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	88
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)	90
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	91



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Inovasi menjadi faktor kunci bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan yang dinamis dalam era persaingan global yang semakin ketat (Hughes et al., 2018). Keberhasilan inovasi dalam suatu organisasi sangat bergantung pada perilaku inovatif karyawan (*innovative work behaviour*), yaitu kemampuan individu dalam menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja dan efisiensi organisasi (Faraz et al., 2019a).

Sebagai unit kerja yang bertanggung jawab terhadap administrasi wajib pajak besar di tingkat regional, KPP Madya Semarang menghadapi berbagai tantangan, mulai dari kompleksitas regulasi perpajakan hingga meningkatnya ekspektasi wajib pajak terhadap layanan yang lebih cepat, transparan, dan efisien. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan karyawan yang memiliki pola pikir inovatif, mampu beradaptasi dengan perubahan, serta proaktif dalam menciptakan solusi yang meningkatkan efektivitas pelayanan.

Perilaku inovatif dalam layanan perpajakan mencakup beberapa aspek, seperti pengembangan ide baru dalam penyederhanaan proses administrasi pajak, optimalisasi pemanfaatan teknologi dalam pelayanan, serta peningkatan komunikasi yang lebih interaktif dengan wajib pajak. Karyawan yang berperilaku inovatif akan lebih berinisiatif dalam mengusulkan perbaikan sistem, menemukan

cara baru untuk meningkatkan kepatuhan pajak, serta memberikan pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan wajib pajak. Misalnya, dengan memanfaatkan teknologi berbasis digital, karyawan dapat mengembangkan sistem layanan berbasis *chatbot* atau platform konsultasi daring yang mempercepat respon terhadap pertanyaan wajib pajak.

Selain itu, inovasi dalam layanan perpajakan juga dapat diwujudkan melalui pendekatan edukatif yang lebih efektif. Karyawan yang inovatif tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan aktif dalam memberikan pemahaman kepada wajib pajak mengenai kebijakan perpajakan terbaru melalui media sosial, webinar, atau kampanye digital (Bos-Nehles et al., 2017). Dengan demikian, wajib pajak dapat lebih mudah mengakses informasi dan meningkatkan kepatuhan mereka terhadap regulasi perpajakan.

Di KPP Madya Semarang, penerapan perilaku inovatif karyawan juga dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan adaptif terhadap perubahan kebijakan. Melalui kepemimpinan yang mendorong kreativitas serta budaya kerja yang mendukung eksperimen dan pembelajaran, karyawan akan lebih percaya diri dalam mengeksplorasi ide-ide baru tanpa rasa takut terhadap kegagalan.

Walaupun inovasi merupakan hal yang mendesak untuk meningkatkan mutu pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP), terdapat sejumlah perilaku inovatif yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2019 mengenai Struktur Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Salah satu contohnya adalah belum maksimalnya

penerapan teknologi modern dalam menyederhanakan proses administrasi perpajakan. Beberapa layanan pajak masih mengandalkan prosedur manual atau penggunaan dokumen fisik. Sementara itu, pemanfaatan teknologi seperti chatbot berbasis kecerdasan buatan dan platform konsultasi daring belum secara luas diadopsi untuk mendukung peningkatan efisiensi layanan. Penggunaan big data analytics juga penting untuk mendorong pelayanan yang lebih inovatif. Namun, hambatan dalam hal ini muncul karena keterbatasan infrastruktur teknologi, kurangnya pelatihan bagi pegawai, serta regulasi yang kaku yang menghambat penerapan solusi digital.

Di sisi lain, upaya komunikasi interaktif dengan wajib pajak juga belum optimal. Walaupun media digital seperti webinar, media sosial, dan video edukatif memiliki potensi besar untuk mendukung komunikasi, praktik yang dominan masih mengandalkan cara konvensional seperti surat pemberitahuan dan lokakarya secara langsung. Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-02/PJ/2021 tentang Layanan Penyampaian Informasi Melalui Media Elektronik belum sepenuhnya memfasilitasi keterlibatan aktif pegawai dalam media interaktif. Kurangnya inisiatif dalam membangun komunikasi dua arah juga menyebabkan kesenjangan dalam penyampaian informasi yang lebih efektif, sehingga strategi komunikasi digital yang lebih interaktif belum berkembang secara optimal.

Perkembangan teknologi dan perubahan pasar yang cepat menuntut organisasi untuk terus berinovasi agar dapat bertahan dan berkembang. Sumber daya manusia (SDM) yang memiliki perilaku inovatif menjadi aset berharga bagi organisasi (J. De Jong & Den Hartog, 2010). Perilaku inovatif karyawan mencakup

serangkaian aktivitas seperti penciptaan ide baru, pengembangan konsep inovatif, serta implementasi perubahan yang dapat meningkatkan efektivitas kerja (Almulhim, 2020). Namun, tidak semua organisasi mampu menumbuhkan perilaku inovatif ini, terutama jika lingkungan kerja tidak mendukung atau jika karyawan tidak mendapatkan dorongan yang cukup dari pimpinan mereka (Stanescu et al., 2020).

Secara keseluruhan, perilaku inovatif karyawan di KPP Madya Semarang bukan hanya berdampak pada peningkatan efisiensi dan efektivitas layanan perpajakan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sistem perpajakan yang lebih modern, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, upaya untuk mendorong inovasi dalam organisasi, baik melalui pengembangan kompetensi, pemberian insentif, maupun penciptaan budaya kerja yang mendukung kreativitas, menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kualitas layanan perpajakan di masa depan.

Salah satu faktor utama yang dapat menstimulasi inovasi dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berpikir kreatif, bereksperimen, dan berani mengambil risiko dalam menciptakan solusi baru (Stanescu et al., 2020). Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang paling efektif, karena mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui batasan konvensional dalam bekerja (Grošelj et al., 2020).

Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong karyawan untuk mengembangkan ide-ide

inovatif, memberikan tantangan intelektual, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan perubahan positif (S. K. Singh et al., 2020). Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan daya saingnya, menyesuaikan diri dengan dinamika industri yang terus berkembang, serta membangun budaya inovasi yang berkelanjutan di dalam perusahaan.

Penelitian sebelumnya mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan masih kontroversial. Beberapa penelitian menunjukkan dampak positif signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar & Umrani, 2020), sementara yang lain, seperti (Messmann et al., 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan *intellectual stimulation leadership* sebagai salah satu dimensi dari *transformational leadership* yang berperan sebagai pendekatan dalam gaya kepemimpinan untuk mendorong perilaku kerja inovatif karyawan.

Kepemimpinan ini merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional yang mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, serta menantang asumsi-asumsi lama dalam menemukan solusi baru terhadap permasalahan organisasi (Pawar, 2016). Pemimpin yang menerapkan *intellectual stimulation* akan menginspirasi karyawan untuk keluar dari zona nyaman dan berani mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan mereka (Yasin et al., 2014a).

Kepemimpinan stimulasi intelektual merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk mempertanyakan cara kerja konvensional, mencari

pendekatan baru, serta mengembangkan ide-ide segar yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi (Sánchez-Cardona et al., 2018). Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi karyawan untuk berpikir secara lebih luas dan mendukung eksplorasi solusi inovatif (Yasin et al., 2014a).

Kepemimpinan stimulasi intelektual merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong individu untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan masalah serta meningkatkan kinerja organisasi (Thuan, 2020a). Gaya kepemimpinan ini, yang merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional, menantang bawahan untuk mempertanyakan asumsi yang ada, mengeksplorasi ide-ide baru, serta mencari solusi yang lebih efektif dalam menghadapi perubahan (Sutrisno, 2021).

Pemimpin yang menerapkan *intellectual stimulation* tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi karyawan untuk berpikir secara mandiri dan melihat permasalahan dari berbagai perspektif (Thuan, 2020b). Mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung diskusi terbuka, mendorong eksperimen, serta memberikan ruang bagi inovasi tanpa takut terhadap kesalahan (Bolkan et al., 2011a). Dengan demikian, karyawan merasa lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dan termotivasi untuk terus berkembang.

Pendekatan ini sangat relevan dalam organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan dan perubahan, karena dapat meningkatkan daya saing dan adaptabilitas terhadap dinamika industri (Bolkan et al., 2011b). Melalui stimulasi intelektual pemimpin tidak hanya memperkuat kapasitas berpikir karyawan, tetapi

juga membangun budaya kerja yang lebih inovatif, fleksibel, dan siap menghadapi tantangan masa depan (Pawar, 2016).

Selain kepemimpinan, faktor lain yang berkontribusi terhadap inovasi karyawan adalah *psychological empowerment*, atau pemberdayaan psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa memiliki kendali atas pekerjaannya, merasa kompeten, serta memahami makna dan dampak dari tugas yang mereka lakukan (Llorente-Alonso et al., 2024). Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka lebih termotivasi untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan berani mengajukan serta mewujudkan ide-ide inovatif yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi (Helmy et al., 2019a).

Rasa percaya diri yang meningkat juga mendorong mereka untuk berani menghadapi tantangan dan menemukan solusi yang lebih efektif (Pradhan et al., 2017). Sebaliknya, organisasi yang gagal memberikan pemberdayaan psikologis kepada karyawannya cenderung mengalami stagnasi dalam inovasi, karena lingkungan kerja yang terlalu terkendali dan birokratis dapat menghambat kreativitas serta inisiatif individu (Thakre & Mathew, 2020). Oleh karena itu, membangun budaya kerja yang mendukung pemberdayaan psikologis menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan inovasi dan peningkatan daya saing organisasi (Dedahanov et al., 2019).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran fenomena gap diatas maka rumusan masalah penelitian yang muncul adalah “Bagaimanakah peningkatan perilaku kerja inovatif

melalui pemberdayaan psikologi yang didukung dengan Kepemimpinan stimulasi intelektual?” maka pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap pemberdayaan psikologis?
2. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap perilaku kerja inovatif?
3. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap pemberdayaan psikologis.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Akademik

Menjadi pengetahuan berkelanjutan dalam studi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manfaat teori dari penelitian ini. Penelitian

ini juga diharapkan mampu menjadi referensi acuan serta pedoman dalam penelitian selanjutnya terkait faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku inovasi kerja SDM.

2. Praktisi

Diharapkan mampu menjadi referensi acuan dan pedoman dalam meningkatkan manajemen SDM di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam mewujudkan pembangunan.



BAB II KAJIAN

PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian yang mencakup Kepemimpinan stimulasi intelektual, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja inovatif. Bab ini mengurai tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif (innovative work behavior) merujuk pada serangkaian tindakan yang mencakup eksplorasi peluang serta pengembangan ide-ide baru, termasuk penerapan ide dan pemanfaatan pengetahuan baru dengan tujuan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi (A. M. Khan et al., 2019). Konsep ini kerap dihubungkan dengan kreativitas (Zhang et al., 2021), meskipun keduanya memiliki konstruksi yang berbeda (J. P. J. De Jong & Den Hartog, 2007). Kreativitas berfokus pada proses menghasilkan ide, gagasan, atau pemikiran baru terkait produk, layanan, proses, maupun prosedur kerja, sedangkan perilaku kerja inovatif tidak hanya sebatas penciptaan ide, tetapi juga mencakup tahapan implementasi ide tersebut dalam konteks pekerjaan (J. P. J. D. Jong & Hartog, 2008).

Perilaku kerja inovatif merupakan tindakan individu yang diarahkan untuk memulai dan memperkenalkan secara sengaja ide-ide bermanfaat yang berkaitan dengan proses, produk, atau prosedur dalam lingkup pekerjaan, kelompok, maupun organisasi (Leofianti et al., 2015). Perilaku ini juga dipandang sebagai suatu sikap yang menekankan kreativitas guna mendorong perubahan dari pola kerja tradisional menuju pola yang lebih modern dan maju (M. M. Khan et al., 2020). Berdasarkan pemahaman tersebut, perilaku kerja inovatif dapat disimpulkan sebagai rangkaian aktivitas individu dalam menciptakan, memperkenalkan, serta mengimplementasikan ide-ide baru yang memberikan manfaat baik bagi diri sendiri maupun bagi organisasi.

Berdasarkan (J. P. J. D. Jong & Hartog, 2008) menyebutkan terdapat 4 (empat) dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu:

- 1) *Opportunity exploration*, proses inovasi ditentukan oleh kesempatan. Kesempatan akan memicu individu untuk mencari cara untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, atau berusaha memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan.
- 2) *Idea generation*, membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan. Idea generation merupakan pengelolaan kembali informasi dan konsep yang telah ada untuk meningkatkan performansi. Individu yang tinggi dalam level ini akan dapat melihat solusi dari sebuah masalah dengan cara pikir yang berbeda.

- 3) *Championing*, melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan atau manajemen, dan bernegosiasi mengenai suatu solusi.
- 4) *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata.

Perilaku inovatif merupakan suatu proses yang bersifat kompleks dan terdiri dari tiga tahapan utama (Jansen, 2000), yaitu:

1. **Idea Generation**, yakni tahap awal yang ditandai dengan persepsi terhadap permasalahan dalam pekerjaan, pengenalan adanya ketidaksesuaian, atau munculnya tren baru yang memicu lahirnya ide-ide inovatif.
2. **Idea Promotion**, yaitu tahapan di mana individu berupaya memperoleh dukungan untuk ide yang dihasilkan dengan membangun aliansi atau koalisi yang mendukung implementasi inovasi tersebut.
3. **Idea Realization**, merupakan tahapan akhir di mana ide yang telah dikembangkan diwujudkan dalam bentuk produk, prototipe, atau model yang dapat diterapkan secara nyata dalam pekerjaan, tim, atau organisasi. Implementasi ini memungkinkan ide tersebut untuk disebarluaskan lebih luas, diproduksi secara massal, serta dimanfaatkan secara produktif.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Perilaku kerja inovatif adalah tindakan proaktif karyawan dalam menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru yang meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta nilai tambah bagi organisasi.

Indikator yang digunakan adalah berdasarkan (J. P. J. D. Jong & Hartog, 2008) menyebutkan terdapat 4 (empat) dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu: *Opportunity exploration*, *Idea generation*, *Championing*, dan *Application*.

2.2. Kepemimpinan stimulasi Intelektual

Kepemimpinan stimulasi intelektual merupakan salah satu dimensi dari kepemimpinan transformasional yang berfokus pada upaya pemimpin dalam mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas serta menghadapi tantangan organisasi (Pawar, 2016). Bass menyatakan bahwa kepemimpinan stimulasi intelektual memungkinkan pemimpin untuk menginspirasi bawahannya agar mempertanyakan asumsi yang ada dan mencari solusi baru (Burns & Bass, Bernard M, 2008). Bolkan & Goodboy (2010) menambahkan bahwa pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual mendorong pengembangan pemikiran independen dan peningkatan keterampilan analitis dalam pengambilan keputusan.

Menurut (Gitu & Awuor, 2020) pendekatan ini juga meningkatkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan melalui eksplorasi ide-ide inovatif. Sementara itu, (Ochilo Mbogo Ayacko & Kavoo Linge, 2017) menekankan bahwa pemimpin yang memberikan tantangan intelektual akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap dinamika organisasi. Ogola et al 2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan stimulasi intelektual membangun kepercayaan diri karyawan dalam mengeksplorasi perspektif baru serta menghadapi risiko dalam berinovasi.

Pawar (2016) menyebutkan bahwa pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pemecahan masalah yang lebih kompleks. Sedangkan (Bolkan et al., 2011a) mengungkapkan bahwa kepemimpinan ini berperan dalam mempercepat pembelajaran melalui penciptaan budaya kerja yang menekankan kreativitas dan penalaran yang mendalam.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, kepemimpinan stimulasi intelektual dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk berpikir secara kreatif dan analitis, mempertanyakan pendekatan konvensional, serta mengembangkan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan progresif. Indikator yang digunakan adalah Mendorong Pemikiran Kreatif, Mengkritisi Asumsi Dasar, Memotivasi Inovasi, Memberikan Tantangan Kognitif dan Membangun Lingkungan yang Toleran terhadap Kesalahan (Thuan, 2020)

2.3. Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis adalah membangun motivasi dari empat kognisi yang dibentuk oleh lingkungan kerja yaitu kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (A. M. Khan et al., 2019). Pemberdayaan psikologis merupakan suatu proses yang diawali dengan interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik kepribadian individu, dan interaksi lingkungan tersebut membentuk empat pemberdayaan kognitif yakni kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak yang pada akhirnya akan dapat memotivasi perilaku individu (Aryee et al., 2019).

Pemberdayaan psikologis merupakan konsep yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kendali atas pekerjaannya, merasa kompeten, serta menemukan makna dalam tugas yang mereka lakukan (Monje Amor et al., 2021). Menurut (Spreitzer, 1995) pemberdayaan psikologis terdiri dari empat dimensi utama, yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), pengaruh (*impact*), dan pengambilan keputusan secara mandiri (*self-determination*). Individu yang merasa diberdayakan secara psikologis akan lebih termotivasi, berani mengambil inisiatif, serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.

Sementara itu, (Michigan, 1995) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis bukan hanya sekadar pemberian otoritas atau wewenang, tetapi juga bagaimana individu merasakan bahwa pekerjaannya memiliki arti penting, memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas, serta merasakan pengaruh dari kontribusinya terhadap organisasi. Dengan kata lain, pemberdayaan psikologis menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan inovasi. Pemberdayaan psikologis adalah kondisi di mana individu merasa memiliki kendali, kompetensi, makna, dan pengaruh dalam pekerjaannya, yang mendorong motivasi serta keterlibatan aktif dalam organisasi (Llorente-Alonso et al., 2024).

Pemberdayaan psikologis terdiri atas empat dimensi utama (Ambad & Bahron, 2012), yaitu:

1. **Meaning**, yang mengacu pada sejauh mana peran pekerjaan seseorang selaras dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadi, serta memberikan makna terhadap aktivitas yang dilakukan.

2. **Self-determination**, yakni keyakinan individu bahwa ia memiliki kebebasan, otonomi, dan kendali dalam menentukan cara untuk melaksanakan pekerjaannya.
3. **Competence**, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara efektif.
4. **Impact**, yang merujuk pada persepsi individu bahwa dirinya memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi, kebijakan administrasi, serta hasil operasional organisasi.

Pemberdayaan psikologis disimpulkan sebagai kondisi di mana individu merasa memiliki kendali, kompetensi, makna, dan pengaruh dalam pekerjaannya, yang mendorong motivasi serta keterlibatan aktif dalam organisasi. Indikator yang digunakan adalah menurut (Spreitzer, 1995) pemberdayaan psikologis terdiri dari empat dimensi utama, yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), pengaruh (*impact*), dan pengambilan keputusan secara mandiri (*self-determination*).

2.4. Hubungan antar variable

2.4.1. Pengaruh kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap pemberdayaan psikologis

Kepemimpinan stimulasi intelektual menggunakan layanan untuk mempengaruhi karyawan, bekerja untuk pertumbuhan karyawan. Beberapa penelitian terdahulu mengkonfirmasi penemuan pengaruh *Leadership* terkait dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Cai et al.,

2018; Faraz et al., 2019b). Perilaku melayani kepemimpinan yang melayani dapat mengarah pada pemberdayaan psikologis karyawan (M. M. Khan et al., 2021).

Stimulasi intelektual merupakan komponen penting dari kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mendorong karyawan untuk mempertanyakan keyakinan, asumsi, dan nilai-nilai mereka, termasuk yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika memang sudah tidak relevan dalam menyelesaikan permasalahan saat ini (Pradhan et al., 2017). Dedahanov et al (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi melalui dedikasi dan kerja keras karyawan.

Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis

2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap perilaku kerja inovatif

Pemimpin dengan stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menganalisis permasalahan dari berbagai sudut pandang, serta mengeksplorasi solusi inovatif dengan memanfaatkan teknologi (Yasin et al., 2014b). Penelitian sebelumnya menunjukkan

bahwa penerapan stimulasi intelektual oleh manajer meningkatkan inovasi, dan kinerja UKM di Kenya (Gitu & Awuor, 2020). Hasil penelitian (Chebon et al., 2019) menunjukkan bahwa stimulasi intelektual dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan inovasi dan kinerja UKM.

H2 : Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

2.4.3. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif

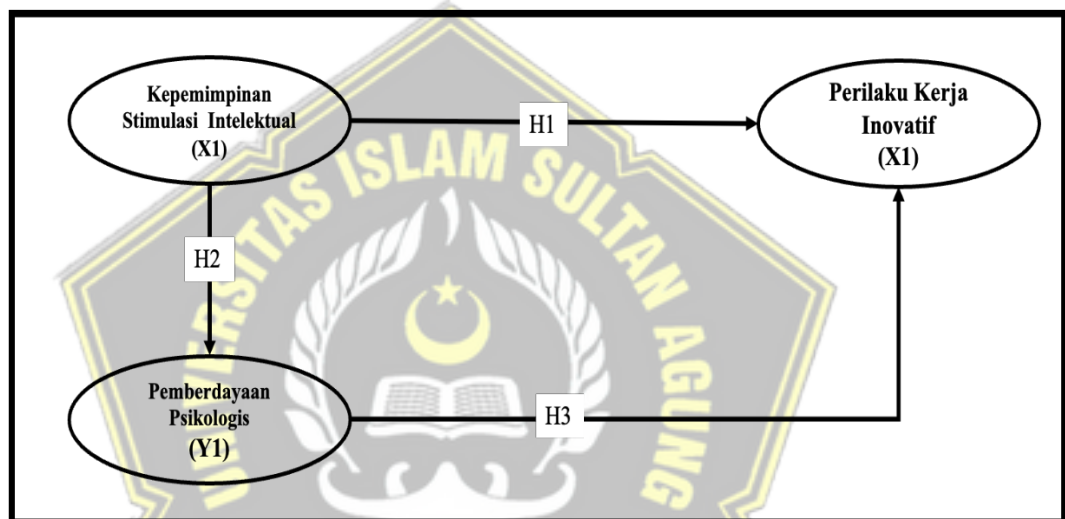
Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dimensi makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri dari pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap generasi, promosi, dan realisasi ide-ide baru perilaku kerja yang inovatif (Javed et al., 2019). Sedangkan dimensi dampak dari pemberdayaan psikologis hanya berpengaruh pada terdorongnya ide-ide baru perilaku kerja yang inovatif (Almulhim, 2020). Hasil model struktural menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif (Abd Rahman & Ramli, 2013).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dimensi pemberdayaan psikologis: makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri berhubungan positif dengan perilaku kerja yang inovatif (Helmy et al., 2019b). Perilaku individu yang diberdayakan tercermin dalam mempromosikan dan memperjuangkan ide-ide baru, implementasi

keaktivitas. dan dengan demikian membawa semangat yang sangat dibutuhkan di tempat kerja (M. Singh & Sarkar, 2012).

H3 : Penderdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

2.5. Model Empirik



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini, 2023

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya memperkuat teori yang bisa dijadikan pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Reseach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

3.2. Sumber Data

3.2.1. Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil obeservasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah persepsi responden mengenai variabel penelitian

yaitu kepemimpinan stimulasi intelektual, pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif.

3.2.2. Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak bertujuan untuk satu tujuan, bukan hanya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan – tujuan lain (Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian, artikel, majalah, buku ilmiah yang ada hubungannya dengan variabel dalam penelitian ini.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka, data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawaban dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan pikirannya.
2. Penyebaran Kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan data yang menjadi perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang telah ditentukan. Populasi berkaitan dengan data-data, jika seorang manusia memberikan data, maka ukuran atau banyaknya populasi akan sama banyaknya manusia. Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM di Kantor KPP Madya Semarang sebanyak 118 orang.

Sampel merupakan subset dari populasi yang digunakan untuk merepresentasikan keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Pemilihan sampel harus mencerminkan karakteristik populasi agar dapat meminimalkan potensi bias dalam proses pengambilan sampel. Penelitian ini menggunakan teknik **sampling sensus**, yaitu metode di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, seluruh SDM pada Kantor KPP Madya Semarang yang berjumlah 118 orang dilibatkan dalam penelitian ini. Teknik sampling ini termasuk dalam kategori **sampel jenuh**, karena semua elemen populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan stimulasi intelektual, pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif dengan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.2 berikut.

Tabel 3 1 Definisi Operasional dan Indikator

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1	Perilaku kerja inovatif tindakan proaktif karyawan dalam menciptakan, mengembangkan, dan	1) <i>Opportunity exploration</i> , 2) <i>Idea generation</i> , 3) <i>Championing</i> , 4) <i>Application</i>	(J. P. J. D. Jong & Hartog, 2008)
	menerapkan ide-ide baru yang meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta nilai tambah bagi organisasi.		
2	Kepemimpinan stimulasi intelektual gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk berpikir secara kreatif dan analitis, mempertanyakan pendekatan konvensional, serta mengembangkan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan progresif.	1) Mendorong Pemikiran Kreatif, 2) Mengkritisi Asumsi Dasar, 3) Memotivasi Inovasi, 4) Memberikan Tantangan Kognitif 5) Membangun Lingkungan yang Toleran terhadap Kesalahan	(Thuan, 2020)
3	Pemberdayaan psikologis kondisi di mana individu merasa memiliki kendali, kompetensi, makna, dan pengaruh dalam pekerjaannya, yang mendorong motivasi serta keterlibatan aktif dalam organisasi.	1) makna (<i>meaning</i>), 2) kompetensi (<i>competence</i>), 3) pengaruh (<i>impact</i>), 4) pengambilan keputusan secara mandiri (<i>self-determination</i>).	(Spreitzer, 1995)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya menggunakan skala Likert 1 s/d 5 adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modeling/SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Pendekatan ini dipilih karena estimasi variabel laten dalam PLS diperoleh melalui kombinasi linier yang eksak dari indikator, sehingga dapat mengatasi permasalahan indeterminasi serta menghasilkan skor komponen yang akurat. Selain itu, metode PLS bersifat robust karena dapat diterapkan pada berbagai skala data, tidak memerlukan banyak asumsi statistik, dan dapat digunakan meskipun ukuran sampel relatif kecil. Proses pengujian model empiris berbasis PLS dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS dengan tahapan sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, merupakan spesifikasi yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Model ini, yang juga dikenal sebagai *outer relation* atau *measurement model*, berfungsi untuk mendefinisikan karakteristik konstruk melalui variabel-variabel manifes yang merepresentasikannya..
- b. *Inner Model* , adalah spesifikasi yang menunjukkan hubungan antar variabel laten, yang juga disebut sebagai *structural model* atau *inner relation*. Model ini menggambarkan keterkaitan antar konstruk laten sesuai dengan teori substantif yang mendasari penelitian. Dalam penerapannya, diasumsikan bahwa variabel laten beserta indikator atau

variabel manifestnya telah diskalakan pada nilai rata-rata nol (zero mean) dan memiliki varians satu (unit variance), sehingga parameter lokasi atau konstanta dapat diabaikan dari model. Inner model yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner

model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat

yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen

dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameteranya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*.

Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (*dependen*), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{tabel} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n - k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n - k) \\ &= (68 - 4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 64 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

3). Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$$

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t^{hitung} \geq t^{tabel} \text{ atau } t^{hitung} \leq -t^{tabel}$$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu

dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai di Kantor KPP Madya Semarang dengan total 118 pegawai. Karakteristik responden penelitian ditampilkan melalui data statistik yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Penelitian ini dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai pada tanggal 22 hingga 27 Mei 2025. Selama pelaksanaan di lapangan, semua responden bersedia untuk mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 118 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat digunakan untuk analisis data penelitian ini. Gambaran mengenai karakteristik responden penelitian ini disajikan sebagai berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat diuraikan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1

Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin		
Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	77	65.3
Wanita	41	34.7
Total	118	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Data yang tersaji dalam Tabel 4.1, memperlihatkan bahwa responden pria berjumlah 77 pegawai (65.3%), sedangkan responden wanita berjumlah 41 pegawai (34,7%). Mayoritas responden adalah pria, dengan jumlah yang lebih

besar dibandingkan responden wanita. Hal ini mencerminkan kecenderungan umum di lingkungan instansi perpajakan, di mana posisi strategis dan teknis yang berkaitan dengan analisis data, pengawasan, dan pemeriksaan perpajakan sering kali didominasi oleh pegawai laki-laki. Selain itu, pola rekrutmen di masa sebelumnya yang lebih banyak merekrut laki-laki turut memengaruhi komposisi ini.

4.1.2. Usia

Karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat diuraikan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	26	22.0
31 - 40 tahun	45	38.1
41 - 50 tahun	31	26.3
51 - 60 tahun	16	13.6
Total	118	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa responden terbanyak berasal dari kelompok usia 31-40 tahun dengan total 45 responden (38,1%). Untuk kelompok usia 20-30 tahun terdapat 26 responden (22,0%), usia 41 -50 tahun sebanyak 31 responden (26,3%) dan usia 51 – 60 sebanyak 16 responden (13,6%). Kelompok usia 31-40 tahun menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada tahap karier yang matang dan produktif. Pada rentang usia ini, pegawai umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang

cukup, pemahaman mendalam terhadap sistem perpajakan, serta berada dalam posisi yang siap menerima tanggung jawab lebih besar di lingkungan kerja.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Sarjana S1	87	73.7
Pascasarjana S2	31	26.3
Total	118	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir Sarjana S1 sebanyak 87 responden (73,7%), dan yang memiliki gelar S2 sebanyak 31 responden (26,3%). Informasi ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, banyak pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Hal ini sejalan dengan persyaratan minimal pendidikan yang diterapkan dalam proses rekrutmen pegawai Direktorat Jenderal Pajak, khususnya untuk jabatan fungsional atau struktural di tingkat madya. Pendidikan S1 dianggap sebagai bekal yang cukup untuk memahami regulasi perpajakan, melakukan analisis data, serta menjalankan tugas administratif dan teknis di kantor pajak.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Sub bab ini menyajikan hasil analisis deskriptif terhadap tanggapan responden terhadap setiap variabel penelitian. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik statistik deskriptif berupa nilai rata-rata (mean), yang

bertujuan untuk mengetahui kecenderungan umum jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam kuesioner. Setiap pernyataan diukur dengan skala Likert, sehingga nilai mean dapat menggambarkan sejauh mana responden setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Semakin tinggi nilai mean, semakin positif tanggapan responden terhadap variabel tersebut. Hasil ini menjadi dasar awal dalam memahami karakteristik data sebelum dilakukan analisis inferensial pada tahap selanjutnya.

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan stimulasi intelektual	3.89	
	a. Mendorong Pemikiran Kreatif,	3.88	0.78
	b. Mengkritisi Asumsi Dasar,	3.90	0.66
	c. Memotivasi Inovasi,		
	d. Memberikan Tantangan Kognitif	3.92	0.62
	e. Membangun Lingkungan yang Toleran terhadap Kesalahan	3.87	0.62
2	Pemberdayaan psikologis	3.72	
	a. makna (meaning),	3.88	0.92
	b. kompetensi (competence),	3.72	0.92
	c. pengaruh (impact),	3.73	0.86
	d. pengambilan keputusan secara mandiri (self-determination).	3.70	0.89
3	Perilaku kerja inovatif	3.88	
	a. Opportunity exploration,	3.90	0.77
	b. Idea generation,	3.87	0.72
	c. Championing,	3.83	0.74
	d. Application	3.80	0.73

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan stimulasi intelektual secara keseluruhan sebesar 3,89 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Kepemimpinan stimulasi intelektual yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan stimulasi intelektual didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Kualitas sarana prasarana kerja (3,92) dan terendah pada indikator Suasana kerja yang menyenangkan (3,87).

Pada variabel Pemberdayaan psikologis secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,72 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Pemberdayaan psikologis yang tergolong baik. Hasil deskripsi

data pada variabel Pemberdayaan psikologis didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Pola komunikasi (3,86) dan terendah pada indikator Kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan kerja (3,58).

Pada variabel Perilaku kerja inovatif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,88 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Perilaku kerja inovatif didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Kepuasan terhadap supervisi (4,00) dan terendah pada indikator Kepuasan terhadap rekan kerja (3,80).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran atau outer model dalam pendekatan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS) bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk laten yang diukurnya. Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung

menggunakan PLS. Ukuran reflektif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima, Nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan stimulasi intelektual (X1)

Pengukuran variabel Kepemimpinan stimulasi intelektual pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan stimulasi intelektual menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan stimulasi intelektual.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan stimulasi intelektual (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1_1	Mendorong Pemikiran Kreatif,	0.745	Valid
X1_2	Mengkritisi Asumsi Dasar,	0.876	Valid
X1_3	Memotivasi Inovasi,	0.848	Valid
X1_4	Memberikan Tantangan Kognitif	0.910	Valid
X1_5	Membangun Lingkungan yang Toleran terhadap Kesalahan	0.908	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan stimulasi intelektual (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,745 – 0,910. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan stimulasi intelektual (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh Mendorong Pemikiran Kreatif, Mengkritisi Asumsi Dasar, Memotivasi Inovasi, Memberikan Tantangan Kognitif dan Membangun Lingkungan yang Toleran terhadap Kesalahan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Pemberdayaan psikologis

Pengukuran variabel Pemberdayaan psikologis pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pemberdayaan psikologis menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Pemberdayaan psikologis.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pemberdayaan psikologis (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y1_1	Makna (<i>meaning</i>),	0.878	Valid
Y1_2	Kompetensi (<i>competence</i>),	0.917	Valid
Y1_3	Pengaruh (<i>impact</i>),	0.898	Valid
Y1_4	Pengambilan keputusan secara	0.936	Valid

mandiri (*self-determination*).

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Pemberdayaan psikologis (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,878 – 0,917. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Pemberdayaan psikologis (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Makna (*meaning*), Kompetensi (*competence*), Pengaruh (*impact*), Pengambilan keputusan secara mandiri (*self-determination*).

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Perilaku kerja inovatif

Variabel Perilaku kerja inovatif pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Perilaku kerja inovatif Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Perilaku kerja inovatif.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Perilaku kerja inovatif (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y21	<i>Opportunity exploration,</i>	0.941	Valid
Y22	<i>Idea generation,</i>	0.926	Valid
Y23	<i>Championing,</i>	0.880	Valid
Y24	<i>Application</i>	0.724	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Perilaku kerja inovatif (Y2) diperoleh pada kisaran 0,724 – 0,926. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Perilaku kerja inovatif (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Opportunity exploration, Idea generation, Championing, dan Application*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

	Kepemimpinan stimulasi intelektual	Pemberdayaan psikologis	Perilaku kerja inovatif
Kepemimpinan stimulasi intelektual	0.860		
Pemberdayaan psikologis	0.382	0.908	
Perilaku kerja inovatif	0.685	0.532	0.872

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Pengujian Fornell-Larcker Criterion dinyatakan memenuhi kriteria apabila akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk. Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.9, terlihat bahwa nilai akar AVE untuk setiap konstruk melebihi nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa model yang diestimasi memiliki validitas diskriminan yang memadai. Dengan kata lain, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mampu membedakan masing-masing konstruk secara jelas, karena nilai akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga instrumen pengukuran dinyatakan layak digunakan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.10
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Pemberdayaan psikologis <-> Kepemimpinan stimulasi intelektual	0.399
Perilaku kerja inovatif <-> Kepemimpinan stimulasi intelektual	0.747
Perilaku kerja inovatif <-> Pemberdayaan psikologis	0.578

Sumber: hasil pengolahan data smartPLS (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Cross loading adalah salah satu metode dalam uji validitas diskriminan yang digunakan untuk menilai sejauh mana indikator dalam model lebih berkorelasi tinggi dengan konstruk yang seharusnya diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Tujuan utama dari cross loading adalah untuk memastikan bahwa setiap item (indikator) memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk laten yang dimaksud dan tidak lebih tinggi pada konstruk lain. Ini membuktikan bahwa item tersebut

memang valid sebagai pengukur konstruk tersebut dan bukan konstruk lain. Hasil analisis *cross-loading* model penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.11
Analisis *Cross Loading*

	Kepemimpinan stimulasi intelektual	Pemberdayaan psikologis	Perilaku kerja inovatif
X1 1	0.745	0.455	0.650
X1 2	0.876	0.328	0.527
X1 3	0.848	0.268	0.518
X1 4	0.910	0.274	0.573
X1 5	0.908	0.269	0.626
Y1 1	0.337	0.878	0.524
Y1 2	0.359	0.917	0.499
Y1 3	0.290	0.898	0.349
Y1 4	0.383	0.936	0.524
Y2 1	0.670	0.476	0.941
Y2 2	0.606	0.436	0.926
Y2 3	0.624	0.373	0.880
Y2 4	0.473	0.575	0.724

Sumber: hasil pengolahan data smartPLS (2025)

Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila korelasi antara suatu konstruk dengan indikator-indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lain, serta seluruh nilai korelasi menunjukkan angka positif. Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading, semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan hasil analisis dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Reliabilitas yang baik menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian mampu merepresentasikan kondisi objek penelitian secara akurat. Pengujian reliabilitas pada konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan melalui tiga metode pengukuran, yaitu :

a. Cronbach alpha

Tujuan uji adalah mengukur konsistensi internal dari item-item dalam suatu konstruk atau dimensi yang sama. Sebuah konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,70$.

b. Composite Reliability.

Tujuan uji adalah mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan dan memperhitungkan bobot item, sehingga CR dianggap lebih akurat daripada Cronbach's alpha dalam konteks model pengukuran berbasis SEM, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

c. Average Variance Extracted (AVE)

Tujuan uji adalah mengukur seberapa besar variabilitas (variance) dari konstruk yang dijelaskan oleh item-item dalam konstruk tersebut. Jika nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan

untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan stimulasi intelektual	0.911	0.934	0.739
Pemberdayaan psikologis	0.929	0.949	0.824
Perilaku kerja inovatif	0.891	0.926	0.761

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Hasil pengujian reliabilitas untuk setiap konstruk ditampilkan pada tabel di atas. Berdasarkan temuan tersebut, nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing konstruk berada di atas 0,7, nilai Composite Reliability juga melebihi 0,7, dan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian convergent validity, discriminant validity, dan reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinearitas. Multikolinearitas adalah kondisi ketika terdapat korelasi yang sangat tinggi atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model

regresi. Keberadaan multikolinearitas dapat mengakibatkan estimasi parameter menjadi tidak akurat dalam menggambarkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel dependen. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan mengamati nilai Collinearity Statistics (VIF) pada inner VIF values. Apabila nilai $VIF < 5$, maka dapat disimpulkan bahwa model bebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan stimulasi intelektual -> Pemberdayaan psikologis	1.000
Kepemimpinan stimulasi intelektual -> Perilaku kerja inovatif	1.170
Pemberdayaan psikologis -> Perilaku kerja inovatif	1.170

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk menilai kelayakan model struktural maupun model pengukuran. Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian model struktural atau inner model dengan menilai hubungan antar konstruk laten melalui estimasi koefisien jalur serta tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, pengujian GoF pada model struktural dilakukan dengan mempertimbangkan nilai R-square (R^2) dan Q^2 (relevansi

prediktif model). Nilai Q2 menunjukkan seberapa baik model mampu memprediksi data observasi, yang diperoleh dari koefisien determinasi (R^2) seluruh variabel endogen. Nilai Q2 berada dalam rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang semakin mendekati 1 mengindikasikan bahwa model yang dihasilkan memiliki tingkat kelayakan yang lebih baik.

4.4.1. *R-square* (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel	R-square
Pemberdayaan psikologis	0.146
Perilaku kerja inovatif	0.555

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Perilaku kerja inovatif sebesar 0,555. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan stimulasi intelektual dan Pemberdayaan psikologis sebesar 55,5%, sedangkan sisanya 44,5% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Pemberdayaan psikologis bernilai 0,146. Artinya Pemberdayaan psikologis dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan stimulasi intelektual sebesar 14,6% dan sisanya 85,4% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) digunakan sebagai salah satu indikator untuk menilai kelayakan model struktural, khususnya dalam mengukur kemampuan model menghasilkan nilai observasi yang sesuai dengan estimasi parameter. Apabila Q² > 0, maka model dinyatakan memiliki predictive relevance, sedangkan Q² < 0 menunjukkan bahwa model tidak memiliki relevansi prediktif. Menurut Ghazali & Latan (2015), nilai Q² sebesar 0,02 menunjukkan kemampuan prediksi yang lemah, 0,15 menunjukkan prediksi sedang (moderate), dan 0,35 mengindikasikan kemampuan prediksi yang kuat. Nilai Q-Square untuk model struktural dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil perhitungan blindfolding PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Pemberdayaan psikologis	240.000	214.483	0.106
Perilaku kerja inovatif	240.000	142.586	0.406

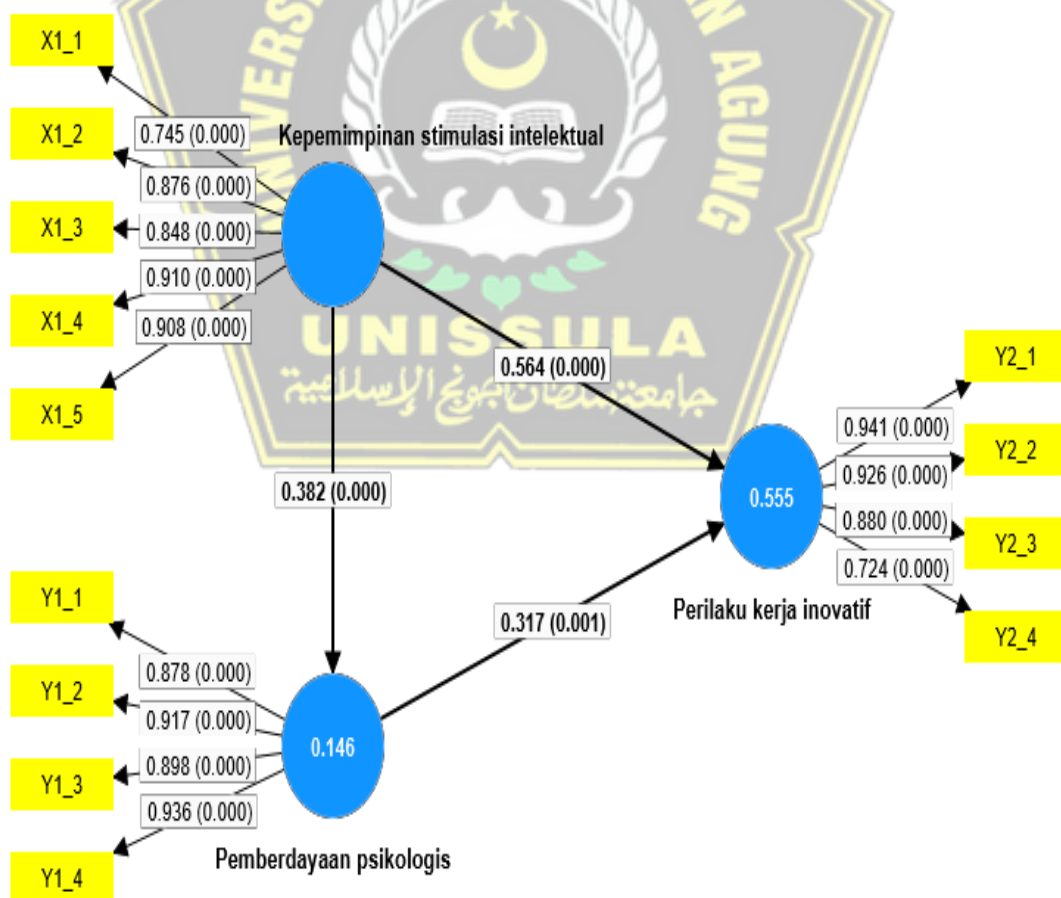
Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,406 untuk variabel Perilaku kerja inovatif menunjukkan kekuatan prediksi yang kuat. Pada variabel Pemberdayaan psikologis didapatkan nilai Q square sebesar 0,106 menunjukkan kekuatan prediksi yang lemah. Kedua nilai Q-square tersebut berada di atas 0, artinya bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tahapan terakhir dalam analisis PLS adalah evaluasi model struktural (inner model). Pada tahap ini, pengujian hipotesis dilakukan melalui uji statistik t (T-statistics). Hasil pengujian ditampilkan pada output model struktural yang menunjukkan tingkat signifikansi loading factor, yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan Stimulasi Intelektual terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai variabel mediasi.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Proses pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung terhadap t-tabel, dengan kriteria bahwa hipotesis diterima apabila t-hitung lebih besar dari t-tabel. Pada tingkat signifikansi 5%, nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,96. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian pengaruh antar variabel yang diperoleh melalui analisis Partial Least Square (PLS).

Tabel 4.18
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan stimulasi intelektual -> Pemberdayaan psikologis	0.382	0.389	0.101	3.775	0.000
Kepemimpinan stimulasi intelektual -> Perilaku kerja inovatif	0.564	0.570	0.076	7.384	0.000
Pemberdayaan psikologis -> Perilaku kerja inovatif	0.317	0.316	0.091	3.475	0.001

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh terhadap Perilaku kerja inovatif yakni 0,564. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan stimulasi intelektual memberi pengaruh positif pada perilaku kerja inovatif pegawai. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,384) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan stimulasi intelektual secara positif dan signifikan mempengaruhi Perilaku kerja inovatif. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan stimulasi intelektual, maka Perilaku kerja inovatif akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap Pemberdayaan psikologis yakni 0,382. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan stimulasi intelektual memberi pengaruh positif kepada

pemberdayaan psikologis. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,775) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan stimulasi intelektual secara positif dan signifikan mempengaruhi Pemberdayaan psikologis. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan stimulasi intelektual, maka Pemberdayaan psikologis cenderung semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis* ” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pemberdayaan psikologis terhadap Perilaku kerja inovatif yakni 0.317. Hasil itu memberi bukti bahwa Pemberdayaan psikologis memberi pengaruh positif kepada Perilaku kerja inovatif. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,475) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pemberdayaan psikologis secara positif dan signifikan mempengaruhi Perilaku kerja inovatif. Hasil ini berarti apabila pemberdayaan psikologis semakin baik, maka Perilaku kerja inovatif akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "*Pemberdayaan psikologis*

*berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif” dapat **diterima.***

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif</i>	7,384	0.000	Diterima
H2	<i>Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis</i>	3,775	0.000	Diterima
H3	<i>Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif</i>	3,475	0.001	Diterima

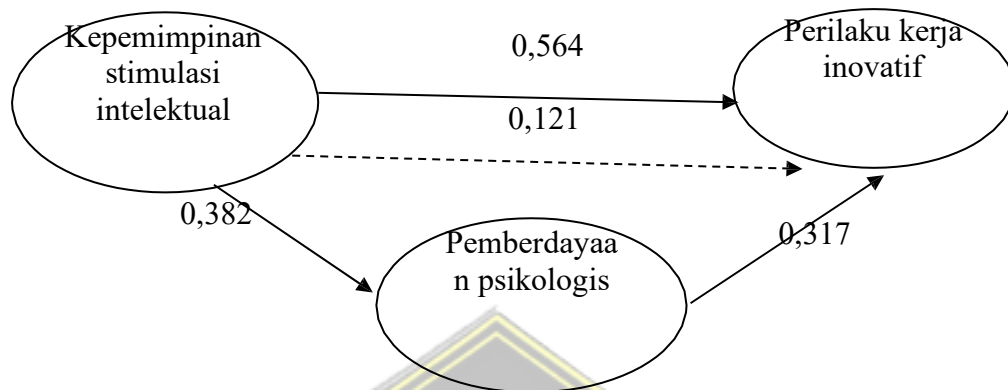
Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil olah data Smart PLS (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap Perilaku kerja inovatif melalui mediasi Pemberdayaan psikologis

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kepemimpinan stimulasi intelektual) terhadap variabel endogen (Perilaku kerja inovatif) melalui variabel intervening, yaitu variabel Pemberdayaan psikologis. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap Perilaku kerja inovatif

melalui mediasi Pemberdayaan psikologis digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap Perilaku kerja inovatif melalui Pemberdayaan psikologis

Keterangan :

- : Pengaruh langsung
 - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan stimulasi intelektual -> Pemberdayaan psikologis -> Perilaku kerja inovatif	0.121	0.121	0.043	2.818	0.005

Sumber : Hasil olah data Smart PLS (2025)

Hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh koefisien sebesar 0,121 dan nilai t-hitung 2,818 ($t > 1,96$) dengan $p = 0,005 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap perilaku kerja inovatif.

Kepemimpinan dengan stimulasi intelektual, yang merupakan bagian dari gaya kepemimpinan transformasional, mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, dan mencari solusi baru terhadap masalah pekerjaan. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual secara aktif memotivasi karyawan untuk melihat pekerjaan dari perspektif baru dan mengembangkan ide-ide inovatif.

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan tidak selalu terjadi secara otomatis. Peran pemberdayaan psikologis menjadi penting sebagai variabel mediasi. Pemberdayaan psikologis merujuk pada kondisi psikologis karyawan yang merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, merasa kompeten, memiliki pilihan, dan merasa bahwa tindakannya berdampak.

Ketika pemimpin mendorong pemikiran kritis dan kreativitas (melalui stimulasi intelektual), hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri, otonomi, dan kontrol diri dalam diri karyawan yang merupakan bentuk dari pemberdayaan psikologis. Dalam kondisi tersebut, karyawan merasa lebih termotivasi secara intrinsik untuk mengeksplorasi, mencoba pendekatan baru, dan menerapkan ide-ide inovatif dalam pekerjaan mereka.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap perilaku kerja inovatif

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan stimulasi intelektual, maka Perilaku kerja inovatif akan cenderung menjadi lebih meningkat. Beberapa penelitian terdahulu mengkonfirmasi penemuan pengaruh *Leadership* terkait dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Cai et al., 2018; Faraz et al., 2019b).

Kepemimpinan stimulasi yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Mendorong Pemikiran Kreatif, Mengkritisi Asumsi Dasar, Memotivasi Inovasi, Memberikan Tantangan Kognitif dan Membangun Lingkungan yang Toleran terhadap Kesalahan. Terbukti mampu meningkatkan Perilaku kerja inovatif. Pengukuran variabel Perilaku kerja inovatif pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Opportunity exploration*, *Idea generation*, *Championing*, dan *Application*.

Pada variabel kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi stimulasi intelektual, ditemukan bahwa indikator dengan kontribusi tertinggi adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan tantangan kognitif kepada bawahannya. Tantangan ini mencakup dorongan untuk berpikir kritis, mengajukan pertanyaan yang menggugah refleksi, serta

merangsang pemecahan masalah secara kreatif. Sementara itu, dalam variabel perilaku kerja inovatif, indikator yang paling menonjol adalah kemampuan individu dalam menjelajahi dan memanfaatkan peluang (*opportunity exploration*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin intens pemimpin memberikan tantangan intelektual, semakin besar pula dorongan bagi karyawan untuk aktif mencari dan menggali peluang baru dalam lingkup pekerjaan mereka. Dengan kata lain, kepemimpinan yang mampu membangun atmosfer kerja yang merangsang pemikiran mendalam dan memutus kebiasaan berpikir yang monoton, akan mendorong karyawan untuk lebih terbuka terhadap perubahan serta berorientasi pada penciptaan dan penerapan ide-ide inovatif. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam memberikan stimulasi intelektual menjadi faktor strategis dalam mendorong terbentuknya perilaku kerja inovatif melalui peningkatan eksplorasi peluang.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Kepemimpinan Transformasional adalah "mendorong pemikiran kreatif", sedangkan pada variabel Perilaku Kerja Inovatif adalah indikator "application" atau penerapan ide. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong pemikiran kreatif di antara bawahannya dapat berkontribusi pada meningkatnya kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja nyata. Artinya, ketika pemimpin mampu menciptakan lingkungan yang merangsang cara berpikir baru, terbuka

terhadap ide-ide segar, dan mendukung eksplorasi gagasan, maka karyawan akan lebih terdorong untuk tidak hanya menghasilkan inovasi, tetapi juga mewujudkannya secara konkret dalam tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini memperkuat pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya inovatif di tempat kerja.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap pemberdayaan psikologis

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan stimulasi intelektual, maka pemberdayaan psikologis akan cenderung menjadi lebih meningkat. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan stimulasi intelektual oleh manajer meningkatkan inovasi, dan kinerja UKM di Kenya (Gitu & Awuor, 2020).

Kepemimpinan stimulasi yang penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Mendorong Pemikiran Kreatif, Mengkritisi Asumsi Dasar, Memotivasi Inovasi, Memberikan Tantangan Kognitif dan Membangun Lingkungan yang Toleran terhadap Kesalahan terbukti mampu meningkatkan Sedangkan Pemberdayaan psikologis yang diukur dari empat indikator yaitu indikator Makna (*meaning*), Kompetensi (*competence*), Pengaruh (*impact*), Pengambilan keputusan secara mandiri (*self-determination*).

Variabel kepemimpinan dengan dimensi stimulasi intelektual menunjukkan bahwa indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan tantangan kognitif kepada bawahannya seperti mendorong berpikir kritis, menyelesaikan masalah secara kreatif, dan mempertanyakan asumsi lama. Sementara itu, pada variabel pemberdayaan psikologis, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kemampuan individu dalam mengambil keputusan secara mandiri atau yang dikenal dengan self-determination.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar maka semakin tinggi pula kemampuan individu untuk membuat keputusan secara mandiri tanpa ketergantungan pada pihak lain. Artinya, kepemimpinan yang mampu merangsang daya pikir dan memberikan ruang eksplorasi intelektual kepada bawahan, akan mendorong tumbuhnya rasa percaya diri, inisiatif, dan otonomi dalam pengambilan keputusan, yang merupakan ciri dari pemberdayaan psikologis yang kuat.

Indikator dengan nilai kontribusi terendah pada variabel Kepemimpinan Stimulasi adalah aspek Mendorong Pemikiran Kreatif, sedangkan pada variabel Pemberdayaan Psikologis, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Makna (*meaning*). Meskipun keduanya menunjukkan kontribusi yang relatif rendah dibandingkan indikator lain dalam masing-masing variabel, hasil ini tetap menunjukkan adanya hubungan positif antara keduanya. Artinya, semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam mendorong pemikiran kreatif pada anggota tim atau

bawahannya, maka semakin besar pula makna yang dirasakan individu dalam pekerjaan mereka.

Ketika individu merasa didorong untuk berpikir inovatif, terbuka terhadap ide-ide baru, dan diberi ruang untuk mengekspresikan gagasan, mereka cenderung merasakan bahwa pekerjaan mereka lebih bermakna, bernilai, dan sesuai dengan tujuan pribadi mereka. Hubungan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung kreativitas memiliki dampak penting dalam memperkuat aspek psikologis individu dalam lingkungan kerja.

4.6.3. Pengaruh Pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif

Penelitian ini membuktikan bahwa Pemberdayaan psikologis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil ini berarti semakin baik Pemberdayaan psikologis, maka Perilaku kerja inovatif akan cenderung menjadi lebih meningkat. Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dimensi makna, kompetensi, dan penentuan nasib sendiri dari pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap generasi, promosi, dan realisasi ide-ide baru perilaku kerja yang inovatif (Javed et al., 2019).

Pemberdayaan psikologis dalam penelitian merupakan refleksi empat indikator yaitu indikator Makna (*meaning*), Kompetensi (*competence*), Pengaruh (*impact*), Pengambilan keputusan secara mandiri (*self-determination*) terbukti memiliki pengaruh dalam peningkatan

Perilaku kerja inovatif yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Opportunity exploration*, *Idea generation*, *Championing*, dan *Application*.

Variabel pemberdayaan psikologis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai kontribusi terbesar (outer loading tertinggi) adalah kemampuan individu dalam mengambil keputusan secara mandiri (self-determination). Sementara itu, pada variabel perilaku kerja inovatif, indikator dengan kontribusi paling kuat adalah eksplorasi peluang (*opportunity exploration*), yaitu kemampuan untuk mencari dan memanfaatkan berbagai kemungkinan baru dalam pekerjaan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kemandirian dalam pengambilan keputusan yang dimiliki oleh individu, maka semakin besar pula kecenderungannya untuk aktif dalam mengeksplorasi peluang-peluang baru. Artinya, ketika seseorang merasa diberdayakan secara psikologis dan memiliki kepercayaan diri untuk membuat keputusan tanpa ketergantungan pada pihak lain, maka dorongan untuk berinovasi melalui pencarian ide, metode, atau solusi baru dalam lingkungan kerja juga akan meningkat. Hal ini mempertegas peran penting self-determination dalam mendorong perilaku inovatif di tempat kerja.

Variabel pemberdayaan psikologis yang memiliki nilai kontribusi paling rendah terhadap konstruksya adalah aspek *makna* (meaning), sedangkan pada variabel perilaku kerja inovatif, indikator yang menunjukkan kontribusi terendah adalah *application*, yaitu kemampuan

menerapkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan persepsi individu terhadap makna dalam pekerjaannya dapat berkontribusi pada meningkatnya kemampuan dalam menerapkan ide-ide inovatif.

Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti dan tujuan yang penting, maka dorongan untuk mengimplementasikan gagasan baru dalam aktivitas kerja sehari-hari juga akan meningkat. Hal ini mencerminkan bahwa pemaknaan terhadap pekerjaan menjadi dasar penting dalam mendorong lahirnya perilaku kerja inovatif yang nyata dalam bentuk tindakan aplikatif.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan stimulasi intelektual memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan pemberdayaan psikologis karyawan. Selain itu, pemberdayaan psikologis juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang mendorong pemikiran kritis dan ide-ide baru tidak hanya secara langsung meningkatkan perilaku inovatif, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan pemberdayaan psikologis individu.

Berdasarkan pembuktian hipotesis dalam penelitian ini maka jawaban atas pertanyaan penelitian yang ada adalah :

- 1) Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menekankan pada stimulasi intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin tinggi kemampuan seorang pemimpin dalam mendorong pemikiran kreatif, mempertanyakan asumsi yang ada, memotivasi munculnya ide-ide baru, memberikan tantangan intelektual, serta menciptakan lingkungan yang mendukung toleransi terhadap kesalahan, maka semakin besar kemungkinan karyawan akan menunjukkan perilaku inovatif dalam pekerjaan mereka.
- 2) Selain itu, hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan dengan stimulasi intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika pemimpin mampu mengembangkan potensi intelektual bawahannya, maka persepsi terhadap makna pekerjaan, rasa kompeten, pengaruh terhadap lingkungan kerja, dan kemampuan mengambil keputusan secara mandiri juga akan meningkat.
- 3) Selanjutnya, pemberdayaan psikologis terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Ini berarti bahwa ketika individu merasa berdaya secara psikologis diantaranya merasa pekerjaannya bermakna; memiliki kompetensi; mampu mengambil keputusan secara otonom; dan merasa memiliki pengaruh; maka mereka cenderung lebih aktif dalam mengeksplorasi peluang, menghasilkan ide baru, memperjuangkan ide-ide tersebut, serta menerapkannya dalam praktik kerja.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori dalam bidang perilaku organisasi, khususnya terkait kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Temuan bahwa kepemimpinan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menstimulasi pemikiran kritis, mendorong kreativitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Selain itu, pengaruh positif kepemimpinan terhadap pemberdayaan psikologis memberikan penguatan terhadap teori pemberdayaan yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran kunci dalam meningkatkan persepsi makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam diri karyawan.

Temuan bahwa pemberdayaan psikologis berdampak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif juga memperluas pemahaman dalam teori perilaku prososial dan motivasi intrinsik, yang menekankan bahwa individu yang merasa memiliki kontrol, tujuan, dan kompetensi yang tinggi akan lebih terdorong untuk berinovasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara gaya kepemimpinan, kondisi psikologis individu, dan hasil perilaku inovatif dalam kerangka teori organisasi dan manajemen modern.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap masing-masing variabel, terdapat beberapa rekomendasi strategis yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen

dalam rangka meningkatkan efektivitas kepemimpinan, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja inovatif karyawan.

- 1) Pada variabel kepemimpinan stimulasi intelektual, indikator *memberikan tantangan kognitif* memiliki nilai kontribusi tertinggi, sehingga praktik ini perlu dipertahankan melalui kebijakan dan pelatihan yang terus mendorong pemimpin untuk menantang pemikiran karyawan dalam menyelesaikan masalah. Sebaliknya, indikator *mendorong pemikiran kreatif* menunjukkan kontribusi terendah, sehingga perlu ditingkatkan melalui pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada teknik fasilitasi ide, brainstorming, dan pendekatan partisipatif yang lebih inovatif.
- 2) Pada variabel pemberdayaan psikologis, indikator *pengambilan keputusan secara mandiri* memiliki nilai tertinggi dan perlu dipertahankan dengan terus memberikan ruang otonomi kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya. Namun, indikator *makna (meaning)* menunjukkan nilai terendah, sehingga manajemen perlu memperkuat pemaknaan kerja melalui komunikasi visi-misi organisasi yang lebih menyentuh nilai-nilai personal, pemberian tugas yang sesuai dengan minat individu, serta pengakuan terhadap kontribusi karyawan.
- 3) Pada variabel perilaku kerja inovatif, indikator *opportunity exploration* menjadi aspek paling kuat dan perlu dipertahankan melalui dukungan terhadap pencarian peluang dan eksplorasi ide baru. Namun, indikator *application*, yakni penerapan ide dalam praktik kerja, memiliki kontribusi terendah. Oleh karena itu, manajemen perlu mendorong implementasi ide

melalui penyediaan sumber daya, pelatihan teknis, serta sistem insentif yang mendukung penerapan inovasi di tempat kerja. Dengan langkah-langkah tersebut, organisasi dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan budaya inovatif secara berkelanjutan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan generalisasi temuan.

- 1) Keterbatasan terletak pada populasi penelitian yang bersifat terbatas pada kelompok atau organisasi tertentu, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan ke konteks organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.
- 2) Metode pengumpulan data yang digunakan berupa kuesioner memiliki kelemahan tersendiri, seperti potensi bias persepsi responden, kecenderungan menjawab secara sosial diinginkan (social desirability bias), serta keterbatasan dalam menangkap dinamika perilaku yang kompleks secara mendalam.
- 3) Rendahnya nilai koefisien determinasi (R-square) untuk variabel perilaku kerja inovatif sebesar yang menunjukkan bahwa model penelitian ini hanya mampu menjelaskan 55,5% variasi dalam perilaku kerja inovatif melalui variabel kepemimpinan stimulasi intelektual dan pemberdayaan psikologis. Sementara itu, sebesar 44,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dicakup dalam model, seperti budaya organisasi, motivasi intrinsik, iklim inovasi, atau faktor lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan perlunya

pengembangan model dengan menambahkan variabel lain yang relevan agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap perilaku kerja inovatif.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi, penelitian selanjutnya disarankan untuk :

- 1) Penelitian berikutnya disarankan memperluas cakupan populasi dengan melibatkan organisasi atau sektor yang berbeda, guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
- 2) Peneliti selanjutnya dapat meneliti kembali model dengan menggunakan metode campuran (*mixed methods*) seperti wawancara mendalam atau observasi dapat dipertimbangkan untuk menggali lebih dalam dinamika psikologis dan perilaku yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap melalui kuesioner.
- 3) Penelitian berikutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi perilaku kerja inovatif, seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, iklim inovasi, kepuasan kerja, atau dukungan organisasi. Dengan memperluas model penelitian, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh dan akurat mengenai faktor- faktor yang mendorong perilaku kerja inovatif di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Rahman, R., & Ramli, R. (2013). Average concept of crossover operator in real coded genetic algorithm. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 63(15), 73–77. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549–560. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.549>
- Ambad, S., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Aryee, S., Kim, T. Y., Zhou, Q., & Ryu, S. (2019). Customer service at altitude: effects of empowering leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3722–3741. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0900>
- Bolkan, S., & Goodboy, A. K. (2010). Transformational leadership in the classroom: The development and validation of the student intellectual stimulation scale. *Communication Reports*, 23(2), 91–105. <https://doi.org/10.1080/08934215.2010.511399>
- Bolkan, S., Goodboy, A. K., & Griffin, D. J. (2011a). Teacher leadership and intellectual stimulation: Improving students' approaches to studying through intrinsic motivation. *Communication Research Reports*, 28(4), 337–346. <https://doi.org/10.1080/08824096.2011.615958>
- Bolkan, S., Goodboy, A. K., & Griffin, D. J. (2011b). Teacher leadership and intellectual stimulation: Improving students' approaches to studying through intrinsic motivation. *Communication Research Reports*, 28(4), 337–346. <https://doi.org/10.1080/08824096.2011.615958>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Chebon, S. K., Wilson Kipkirui Aruasa, & Linus Kipkorir Chirchir. (2019). Influence of Individualized Consideration and Intellectual Stimulation on Employee Performance: Lessons from Moi. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 24(7), 11–22. <https://doi.org/10.9790/0837-2407041122>

- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11061770>
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019a). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019b). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gitu, P., & Awuor, E. (2020). Influence of charismatic leadership and intellectual stimulation on organizational performance in the energy sector in Kenya: A case of Kenya Pipeline *Academic Journal of Innovation, Leadership and* ... 2(3), 67–79. http://www.iajournals.org/articles/iajile_v2_i3_67_79.pdf
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019a). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019b). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750–768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Jansen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological

- empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jong, J. P. J. D., & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior : Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, November, 1–27.
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato’Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938.
<https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Leofianti, A. R., Sulastiana, M., & Hinduan, Z. R. (2015). *Pengaruh Organizational Innovative Climate terhadap Innovative Work Behavior Karyawan : Sebuah Studi dalam Meningkatkan Perilaku Inovasi pada Karyawan PT . X*. 1–22.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759–1784.
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Michigan, M. A. Z. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Ochilo Mbogo Ayacko, G., & Kavoo Linge, P. (2017). The Influence of Intellectual Stimulation of Judicial Officers on the Performance of Judicial Staff in Kenya. In *Journal of Human Resource and Leadership* (Vol. 2, Issue 5). www.iprjb.org
- Ogola, M. G. O., Sikalieh, D., & Linge, T. K. (2017). The Influence of Intellectual Stimulation Leadership Behaviour on Employee Performance in SMEs in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 89–100.
https://ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_3_March_2017/9.pdf

- Pawar, A. (2016). Transformational Leadership: Inspirational, Intellectual and Motivational Stimulation in Business. In *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications* (Vol. 5).
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0026>
- Sánchez-Cardona, I., Soria, M. S., & Llorens-Gumbau, S. (2018). Leadership intellectual stimulation and team learning: The mediating role of team positive affect. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1–16. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.list>
- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127–137. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000065>
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(October 2019), 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 5). <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sutrisno, S. (2021). Intellectual Agility Stimulation to Improve Organizational Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1397–1409. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1768>
- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 45–52. <https://doi.org/10.1002/joe.22003>
- Thuan, L. C. (2020a). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 817–829. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1799>
- Thuan, L. C. (2020b). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 817–829. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1799>
- Thuan, L. C. (2020c). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 817–829. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1799>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014a). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership

- a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014b). Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458>
- Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.012>

